

# 县级公立医院薪酬激励与员工满意度研究

## ——基于黑龙江省的调查

李莉<sup>1\*</sup> 张歆<sup>1</sup> 周浩<sup>2</sup> 张仲<sup>1</sup> 刘新研<sup>1</sup>

1. 哈尔滨医科大学公共卫生学院 黑龙江哈尔滨 150081

2. 哈尔滨市疾病预防控制中心 黑龙江哈尔滨 150056

**【摘要】**目的:了解县级公立医院薪酬激励效果及其对工作满意度的影响。方法:抽取黑龙江省6所县级公立医院,对其医务人员进行问卷调查及访谈。采用因子分析对薪酬激励措施进行归类,用描述性统计及Logistic回归分析薪酬激励效果以及工作满意度的影响因素。结果:通过因子分析将薪酬激励措施分为直接物质报酬、间接物质报酬、职业性奖励和社会性奖励四个维度;对直接物质报酬的评价最高;外科医生的工作满意度高于内科,低于妇产科和儿科;医技人员和护士的满意度低于全科医生;工作5年以下人员满意度最低;有编制的人员满意度高于无编制者;直接物质报酬和职业性奖励与工作满意度正相关。结论:物质报酬整体水平不高,非经济性激励作用发挥不足,编制外人员的薪酬公平性有待提高,应加强对高学历人才的薪酬激励。

**【关键词】**县级公立医院;薪酬;激励;工作满意度

中图分类号:R197 文献标识码:A doi:10.3969/j.issn.1674-2982.2015.08.003

### Relationship between remuneration incentive and satisfaction of medical staff in county public hospital: Based on questionnaire survey in Heilongjiang Province

LI Li<sup>1</sup>, ZHANG Xin<sup>1</sup>, ZHOU Hao<sup>2</sup>, ZHANG Zhong<sup>1</sup>, LIU Xin-yan<sup>1</sup>

1. School of Public Health, Harbin Medical University, Harbin Heilongjiang 150081, China

2. Harbin Center for Disease Control and Prevention, Harbin Heilongjiang 150056, China

**【Abstract】** Objective: To understand the effects of remuneration incentive and their influences on job satisfaction in county public hospital. Methods: Stratified random sampling was adopted. Six county public hospitals in county level in Heilongjiang province were selected as the sample. Exploratory factor analysis was used to analyze the remuneration incentives, descriptive statistical analysis and logistic regression analysis were used to analyze the effects and their influences on work satisfaction. Results: remuneration incentives are divided into four dimensions that comprised a total of 16 items, which including direct material rewards, indirect material rewards, occupational rewards and social rewards. The surgeon's job satisfaction is higher than the physician, and is lower than the obstetrics and gynecology and pediatrics. Technician and nurses' satisfaction is lower than the general practitioner. The medical staff who worked less than 5 years has the lowest satisfaction. Authorized staff's satisfaction is lower than off-staff. Direct material rewards and occupational rewards are related to job satisfaction. Conclusions: Material rewards were in low level, and non-economic incentive was insufficient. The salary incentive for highly educated talents should be strengthened.

**【Key words】** County public hospital; Remuneration; Incentive; Job satisfaction

医院薪酬是指员工因向医院提供劳务而获得的各种形式的酬劳,包括经济报酬和非经济报酬。<sup>[1]</sup>设计科学、结构合理的薪酬体系,是组织吸引、留住和

激励人才的关键。但目前我国县级公立医院的薪酬由于整体水平不高且缺乏弹性等原因,难以有效发挥其激励作用。

\* 基金项目:国家自然科学基金青年基金(71203050);黑龙江省卫生厅项目(2012-766)

作者简介:李莉,女(1978年—),博士,副教授,主要研究方向为社区卫生服务管理。E-mail: healthlaw@126.com

中国在 2009 年启动的新一轮医疗卫生体制改革中,将推进县级公立医院改革,完善医院内部收入分配激励机制作为重点工作之一。2012 年国务院办公厅印发的《关于县级公立医院综合改革试点的意见》提出要通过完善编制管理、改革人事制度、合理确定医务人员薪酬水平等措施,建立符合行业特点的人事薪酬制度,以提高医务人员的积极性。县级公立医院改革是医疗卫生体制改革的试点及重要突破点,因此探索适宜的县级公立医院薪酬制度,可以为整个医疗服务体系薪酬改革提供借鉴。国内外学者对公立医院薪酬做了大量研究,主要集中在薪酬体系、薪酬激励、薪酬绩效、薪酬与满意度等方面。

在薪酬体系方面,有学者分析了公立医院薪酬分配制度存在的主要问题并提出对策建议。<sup>[2-4]</sup>薪酬激励方面,有学者研究了需求层次论、双因素理论等激励理论在薪酬管理中的应用。<sup>[5-8]</sup>薪酬绩效方面分析了绩效薪酬设计、绩效考核、绩效薪酬满意度及其与工作绩效的关系。<sup>[9-10]</sup>还有学者研究了薪酬与工作满意度的关系。<sup>[11]</sup>目前对县级公立医院的薪酬激励与工作满意度关系的研究还比较少。本研究基于需求层次理论和公平理论,从物质薪酬和非物质薪酬等方面,筛选薪酬激励措施,分析薪酬激励与工作满意度的关系,发现目前薪酬激励存在的不足,并提出对策建议。

## 1 资料与方法

### 1.1 资料来源

将黑龙江省各地市,按照 2012 年度人均 GDP 水平分为高、中、低三层,每层随机抽取 2 所县级公立医院。对样本医院的医务人员进行现场问卷调查,共发放问卷 868 份,回收有效问卷 825 份,有效回收率为 95.0%。

### 1.2 调查工具

调查问卷包括三部分。第一部分为调查对象的基本情况,包括年龄、学历、职称等。第二部分包括 19 个条目,用来测量样本医院医务人员对薪酬措施的评价。本研究基于马斯洛需求理论和公平理论,筛选出薪酬激励措施。马斯洛需求理论将人的需求分为生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求;公平理论认为员工的激励程度不仅参照自己的报酬和投入比例,还会参照别人的报酬和投入比例。基于这两个理论,参考相关文献,共筛选出薪酬激励措施 19 项。<sup>[8]</sup>采用 Likert 5 点量表,请调查对象对所在机构各项薪酬激励措施的好坏程度做出评价(1 = 非常不好,2 = 不好,3 = 一般,4 = 好,5 = 非常好)。第三部分是测量调查对象的工作满意度。

工作满意度的测量有多种方法<sup>[12]</sup>,本研究应用的是单一条目的满意度测量<sup>[13]</sup>。采用 4 点 Likert 量表,从 1 到 4 分别表示非常不满意、不满意、满意、非常满意。非常满意和满意编码为 1,非常不满意和不满意编码为 0。

## 1.3 统计方法

### 1.3.1 描述性统计分析

用于分析调查对象的社会经济和人口统计学状况,薪酬激励效果和工作满意度。

### 1.3.2 探索性因子分析

对 19 项薪酬激励措施进行探索性因子分析,用主成分分析和最大方差旋转提取公因子。第一阶段,3 项薪酬激励措施因为因子负荷小于 0.4 或在两个维度上的负荷相同被删除;第二次因子分析后共提取了 4 个公因子。

### 1.3.3 Logistic 回归分析

用 Logistic 回归分析工作满意度的影响因素,自变量包括薪酬激励措施各个维度和调查对象的基本情况。

## 2 结果

### 2.1 调查对象的基本情况

调查对象中,男性占 51.6%;年龄在 41~50 岁之间的最多(36.8%);22.3% 的调查对象工作年限为 16~20 年,所占比例最高;77.5% 的调查对象月收入少于 3 000 元;拥有初级和中级职称的占 78.2%;71.3% 的人有事业单位编制;本科及以上学历占 46.9%;医生和护士分别占 41.2% 和 47.3%,其他为医技和药剂人员;所在科室分别为内科 34.8%,外科 24.7%,妇产科 13.1%,儿科 11.0%,其他科室 16.4%;38.2% 的调查对象每周工作时间为 41~48 小时(表 1)。

### 2.2 县级公立医院人员的薪酬测量

#### 2.2.1 薪酬激励措施的因子分析

本研究通过文献和专题小组讨论,共筛选出 19 项薪酬激励措施,采用探索性因子分析,用主成分法提取了 4 个公因子,累计可以解释总变异的 71.24%,删除旋转后因子载荷矩阵中负荷值小于 0.4 的观测变量所反映的内容,根据各公因子的特征对其进行重新命名。因子 1 为直接物质报酬,因子 2 为间接物质报酬,因子 3 为职业性奖励,因子 4 为社会性奖励。四个公因子分别解释总变异的 16.77%、19.38%、17.70% 和 17.39%。各个公因子的一致性系数均在 0.80 以上,信度较好(表 2)。

表1 调查对象基本情况

变量	N	%	变量	N	%
性别			年龄(岁)		
男	426	51.6	0~	174	21.1
女	399	48.4	31~	270	32.7
婚姻状况			41~	304	36.8
在婚	695	84.2	51~	77	9.4
其他	130	15.8	工作年限		
所在科室			0~	156	18.9
内科	287	34.8	6~	162	19.6
外科	204	24.7	11~	178	21.6
妇产科	108	13.1	16~	184	22.3
儿科	91	11.0	21~	145	17.6
其他	135	16.4	月收入(元)		
每周工作时间(小时)			0~	249	30.2
0~	141	17.1	2000~	390	47.3
41~	315	38.2	3000~	118	14.3
49~	261	31.6	4000~	68	8.2
56~	108	13.1	工作岗位		
职称			医生	340	41.2
高级	126	15.3	护士	390	47.3
中级	281	34.1	医技人员	55	6.7
初级	364	44.1	药剂人员	40	4.8
无职称	54	6.5	用工性质		
学历			事业单位编制	588	71.3
高中或以下	102	12.4	合同制	237	28.7
专科	336	40.7			
本科及以上	387	46.9			

表2 薪酬激励措施的探索性因子分析结果

因素	均值	因子分析结果	解释的总方差(%)	特征根值	克隆巴哈系数
直接物质报酬					
获得与个人付出相符的收入	4.24	0.76			
与别人比,个人付出能获得公平的回报	4.06	0.69	16.77	2.85	0.84
辛勤工作会有额外奖金	4.46	0.80			
稳定的收入	4.48	0.75			
间接物质报酬					
有医保、养老保险等保障	4.29	0.67			
节假日福利	4.34	0.63	19.38	3.30	0.88
带薪休假	4.21	0.76			
有班车或交通补贴	4.37	0.87			
职业性奖励					
参加培训、学习的机会	4.25	0.81			
工作出色时能被提拔和重用	4.06	0.76			
工作中学习更多知识的机会	4.10	0.86	17.70	3.01	0.89
适宜的晋级条件	3.67	0.86			
工作的安全性	3.94	0.73			
社会性奖励					
工作出色时会获得表彰	4.24	0.84			
获得领导的赏识和认可	4.13	0.84	17.39	2.96	0.87
在这工作充满自豪感	4.18	0.75			

### 2.2.2 各维度薪酬激励措施的评分

调查对象对本机构采取的薪酬激励措施的效果评价中,认为效果最好的是直接物质报酬 4.31 分,其次是间接物质报酬 4.30 分,社会性奖励 4.18 分,职业性奖励 4.00 分(表 3)。各维度的薪酬激励措施中,对工作满意的医务人员对薪酬激励措施的评价高于不满意者,经方差分析,除社会性奖励外,其他各维度的差异具有显著性。

### 2.2.3 薪酬激励措施对工作满意度的影响

本研究结果显示,护士和医技人员的工作满意度低于医生;与内科相比,外科医务人员的工作满意度较高,妇产科、儿科医务人员满意度较低;工作 6 年以上人员的满意度高于工作 5 年以内人员;专科

及以上学历人员的满意度低于高中及以下人员;有事业单位编制人员的满意度高于合同制人员(表 4)。直接物质报酬和职业性奖励与工作满意度正相关,间接物质报酬和社会性奖励对工作满意度没有影响。

表 3 工作满意和不满意者对薪酬激励措施的评价

变量	$\bar{x} \pm S$ (n=825)	工作满意度		P
		满意 (n=538,65.2%)	不满意 (n=287,34.8%)	
直接物质报酬	4.31 ± 0.64	4.42 ± 0.63	4.11 ± 0.66	0.000
间接物质报酬	4.30 ± 0.76	4.45 ± 0.60	4.02 ± 0.70	0.000
职业性奖励	4.00 ± 0.64	4.12 ± 0.75	3.76 ± 0.77	0.000
社会性奖励	4.18 ± 0.66	4.25 ± 0.62	4.05 ± 0.70	0.164

表 4 工作满意度影响因素分析

变量	B	P	OR	95% CI	变量	B	P	OR	95% CI
岗位(参照:医生)					工作年限(参照:0~年)				
护士	-1.44	0.00	4.20	1.73~10.17	6~	1.55	0.00	4.75	1.62~13.91
医技人员	-1.09	0.04	2.97	1.03~8.51	11~	1.48	0.02	4.40	1.24~15.68
药剂人员	0.08	0.86	1.09	0.40~2.96	16~	1.50	0.02	2.405	0.67~8.54
其他人员	0.34	0.31	1.40	0.72~2.72	21~	2.17	0.00	8.80	2.24~34.52
性别(参照:男)					每周工作量(参照:0~小时)				
女	0.22	0.48	1.24	0.66~2.32	41~	-0.25	0.38	0.77	0.43~1.38
学历(参照:高中以下)					49~	-0.07	0.84	0.92	0.41~2.04
大专	-0.57	0.15	0.56	0.25~1.23	56~	0.48	0.35	1.62	0.58~4.47
本科及以上	-0.92	0.03	0.39	0.16~0.95	职称(参照:高级)				
工作科室(参照:内科)					中级	-0.56	0.13	0.56	0.27~1.18
外科	1.68	0.03	0.50	0.26~0.96	初级	-0.81	0.10	0.44	0.16~1.19
妇产科	-2.20	0.00	0.11	0.05~0.23	无职称	-0.32	0.68	0.72	0.15~3.37
儿科	-3.18	0.00	0.04	0.00~0.43	编制情况(参照:无编制)				
医技科室	0.12	0.70	1.13	0.59~2.14	有编制	0.80	0.03	0.44	0.21~0.94
药剂科室	0.28	0.48	1.32	0.59~2.95	薪酬激励				
年龄(参照:0~岁)					直接物质报酬	0.62	0.01	0.53	0.33~0.85
31~	0.99	0.19	2.69	0.60~11.98	间接物质报酬	0.37	0.15	1.45	0.87~2.43
41~	0.08	0.88	1.09	0.33~3.55	职业性奖励	1.05	0.00	2.87	1.73~4.77
51~	-0.05	0.90	0.94	0.36~2.46	社会性奖励	0.04	0.84	1.05	0.64~1.72

## 3 讨论与建议

### 3.1 直接物质报酬水平有待提高

调查结果显示,直接物质报酬与工作满意度正相关,国内部分研究也得出相似结果。<sup>[14]</sup>与其他三类薪酬激励措施相比,虽然调查对象对直接物质报酬的评价最高,但县级医院的直接物质报酬整体水平并不高,这可能因为收入的敏感性和隐性收入的存在,导致医务人员自报收入与实际收入出现较大差

距。截至 2012 年底,黑龙江省卫生从业人员的年平均工资为 39 712 元<sup>[15]</sup>,本次调查中 77.5% 年平均工资低于 36 000 元。由于医疗服务行业具有高风险、高负荷、高技术要求等特点,且医务人员的教育成本较高,如果就业后不能得到相应的回报,势必会影响到工作积极性和工作满意度。

国务院办公厅《关于全面推开县级公立医院综合改革的实施意见》中提出,要合理确定医务人员薪酬水平,充分体现医务人员技术劳务价值,完善绩效

工资制度,医院应建立科学的绩效考核体系,严禁给医务人员设定创收指标,不得将医务人员收入与医院的药品、检查等收入挂钩。研究结果显示,在直接物质报酬的四个维度中,付出与回报的比例,以及与别人的付出和回报相比的公平性两项得分较低。通过访谈得知,调研的机构没有实施体现岗位职责、工作业绩和实际贡献的绩效工资制度,没有充分发挥出物质的激励作用。

### 3.2 非经济性薪酬的激励作用需加强

分析结果显示调查对象对所在医疗机构的物质性激励措施的评价高于非物质性激励措施。结合定性访谈结果发现,目前黑龙江省县级公立医院医务人员参加培训和进修的机会较少;多数人认为努力工作与受提拔、重用以及职称晋升的关系不大,这些是导致对非经济性激励措施评价不高的主要原因。值得注意的是,职业性奖励与工作满意度负相关,对工作满意的员工对职业性奖励的评价高于工作不满意的员工,相关研究也得出相似结论<sup>[4,16]</sup>。可见,单纯的经济性报酬越来越显示其具有的保健因素的特性,忽视了员工的需求偏好,而进修与培训、职业发展、荣誉等非经济性报酬具有经济性报酬不能比拟的特点,是影响医生工作满意度和医疗服务质量的重要因素。

由于医疗卫生工作具有强度大、风险高、知识更新速度快等特点,迫切需要员工能不断的学习新知识、新技术来保障医疗安全;同时,领导关心员工的成长,为其搭建良好的发展平台,也有利于缓解长期高强度工作带来的压力,有利于激发员工的工作积极性。

### 3.3 编制外人员薪酬的公平性亟需改善

本次调查中,28.7%的人为合同制无事业编制,月平均工资1690元,有编制者占71.3%,月平均工资2140元,两者之间差异显著。“同工不同酬”和“同劳不同酬”的现象普遍存在。在直接性物质报酬的维度中,“与别人比,个人付出能获得公平的回报”一项得分最低,说明薪酬公平性有待提高;通过访谈也了解到,与相同岗位、相同技术职称的在编人员相比,编制外人员基本工资低,且没有相应的公积金、医疗保险等福利待遇;同时,编制外人员与在编人员付出相同的劳动,却得不到相同的奖金。

依据公平理论,人的工作积极性不仅与个人实际报酬多少有关,而且与人们对报酬的分配是否感到公平更为密切。当人们将自己付出的劳动代价及其所得报酬与他人进行比较时感到不公平,就会影响工作积极性以及工作满意度。本研究结果显示,编制外人员的工作满意度低于在编人员。这与国内众多研究结论一致。<sup>[17]</sup>作为管理者应建立合理的薪酬机制,丰富薪酬的内容,确保薪酬的公平性,增强编制外人员的公平感,提高工作积极性,从而增强组织的凝聚力。目前,国家对编制外人员待遇问题已有一相关政策规定,但需建立保障制度落实的机制。

### 3.4 应关注高学历人才的成长

本研究发现专科及以上学历调查对象的工作满意度低于其他学历组。因为县级医院的工资低于全省卫生从业人员的平均工资,对于本科学历以上的人,与同龄同学历的在县外医院工作的工资相差较多;另外由于县级医院职称名额的限制,在职称晋升方面也受到限制。所以,应建立科学合理的考评机制,及时发现人才,并采取措施为优秀的人才提供培训、进修的机会,在工作岗位上予以重用,让优秀的人员脱颖而出,也可以激发优秀人才的工作积极性和创造性。

### 参 考 文 献

- [1] 李江峰,田立启,修海清,等. 医院薪酬体系的现状调查与分析[J]. 经济师, 2012(2): 157-158.
- [2] 陈利权. 公立医院薪酬分配制度的问题分析与解决对策[J]. 中国医院, 2007, 11(6): 35-36.
- [3] 吴奇. 公立医院薪酬体系的优化研究[J]. 现代医院管理, 2013, 11(5): 21-23.
- [4] 闵锐. 我国公立医院医务人员薪酬体系的反思[J]. 改革与开放, 2013(6): 91-93.
- [5] 李江峰,田立启,修海清,等. 公立医院薪酬激励影响因素分析与实证研究[J]. 中国医院管理, 2014, 34(6): 15-17.
- [6] 童肖慧,王学,顾晓春,等. 县级公立医院薪酬激励制度改革理论与实践探讨[J]. 中国医院管理, 2013, 33(5): 4-7.
- [7] 黄芳,杨细玉. 我国公立医院薪酬激励机制研究综述[J]. 现代医院, 2011, 11(4): 1-3.
- [8] 张萌,张丽娜,郭淑英. 激励理论在医院薪酬管理中的应用[J]. 解放军医院管理杂志, 2007, 14(12):

- 897-898.
- [9] 赵静. 事业单位人员绩效薪酬满意度与工作绩效关系研究[D]. 石家庄: 河北经贸大学, 2012.
- [10] 郭航远, 陈士敏. 绩效工资制度下的公立医院薪酬分配研究——以绍兴市人民医院为例[J]. 卫生经济研究, 2013, 315(7): 37-40.
- [11] 陈丹丹, 陈向东. 医务人员薪酬满意度文献荟萃研究[J]. 卫生经济研究, 2011, 291(9): 42-45.
- [12] Laxmikant M. Job satisfaction: a comparative analysis[J]. Social Science International, 2013(29): 283-295
- [13] Wanous J P, Reichers A E, Hudy M J. Overall job satisfaction: how good are single-item measures? [J]. J Appl Psychol, 1997(82): 247-252.
- [14] 张珍珍, 张向阳. 乡镇卫生院医务人员工作满意度分析——基于新疆三县的调查[J]. 中国卫生政策研究, 2015, 8(1): 47-51.
- [15] 中华人民共和国国家统计局. 中国统计年鉴[M]. 北京: 中国统计出版社, 2012.
- [16] 王延中, 侯建林. 我国公立医院薪酬制度存在的问题及改革建议[J]. 中国卫生经济, 2015, 34(1): 5-8.
- [17] 马效恩. 事业单位编制外人员薪酬激励问题及对策——以 M 市公立医院为例[J]. 中国行政管理, 2013(11): 75-78.

[收稿日期:2015-05-14 修回日期:2015-07-25]

(编辑 刘博)

· 信息动态 ·

## 《中国卫生政策研究》入选中文核心期刊

北京大学图书馆《中文核心期刊要目总览》2014 年版编委会通知,经研究人员对相关文献的检索、统计和分析,以及学科专家评审,《中国卫生政策研究》已入编《中文核心期刊要目总览》2014 年版(即第七版)之预防医学、卫生学类的核心期刊。本次评选共统计相关文献 65 亿余篇次,涉及期刊 14 728 余种,参加核心期刊评审的学科专家达 3 700 多位。经过定量筛选与专家定性评审,从我国正在出版的中文期刊中评选出 1 983 种核心期刊。

截至目前,本刊已经入选中文核心期刊、中国科技核心期刊(中国科技论文统计源期刊)、中国科学引文数据库(CSCD)来源期刊、RCCSE 中国核心学术期刊(A)。自创刊以来,《中国卫生政策研究》不断

取得新成绩,这主要得益于编委、审稿专家、作者和编辑多年来的共同努力,在此特向关心和支持杂志发展的专家学者、作者和读者表示衷心感谢。

《中国卫生政策研究》将继续坚持“传播政策、研究政策、服务决策”的办刊方针,围绕卫生政策研究的理论问题和卫生事业改革发展的现实问题,及时报道国内外卫生政策研究的最新成果和卫生改革发展的新鲜经验,不断提高办刊水平,提升学术质量,扩大学术影响,增强学术竞争力,更好地为繁荣发展卫生政策学科服务,为卫生事业管理与改革决策提供重要的研究成果。

《中国卫生政策研究》编辑部